

学校编码: 10384 分类号 密级

学号: X2008156238 UDC

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

A 钢贸企业新形势下的业务战略选择

**A Steel Trade Enterprise's Business Strategy Choice under
the New Situation**

陈 月 华

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2012 年 7 月

论文答辩日期: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席:

评 阅 人:

2012 年 7 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（
）课题（组）的研究成果，获得（
）课题（组）经费或实验室的资助，在（
）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- () 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

论文摘要

自2010年始，中国钢铁市场的供应格局和所处环境开始发生根本性的转变。面对这些变化，各大钢厂也纷纷调整经营模式，缩短供应流程，压缩钢铁贸易企业的生存空间。而身处产业链中段的钢铁贸易企业面对“销售额不断增加、利润却一直下滑，由暴利时代步入微利时代甚至负利时代”，除了继续“从钢厂订货，备货建仓，或从市场进货，寻觅下家”这一传统的现货市场中拼杀驰骋之外，也已开始了新的征程。

本文中的钢铁贸易企业（以下简称A钢贸企业）有数十年的钢铁流通从业经验。在上述背景下，近几年，A钢贸企业正从单纯的贸易商向现代供应链流通服务型企业转型。本文从战略层面上对A钢贸企业的转型方向和措施展开了探讨。

本文共分为四章，各章内容如下：

第一章，前言，说明了本文的研究背景、研究的问题、相关理论及后续章节安排。

第二章，对A钢贸企业的战略环境进行了分析，首先对A钢贸企业的内部经营环境进行了分析，回顾了A钢贸企业的发展历程及近几年的经营情况，重点分析了A钢贸企业的人力资源现状及所拥有的核心竞争力，接着，从国际钢铁工业发展现状、中国钢铁产业发展现状、钢铁产业出口情况、国内钢铁流通行业发展趋势及中国钢铁产业政治法律环境等方面对A钢贸企业的外部环境进行了分析。最后运用SWOT战略分析法，建立了A钢贸企业战略选择的模型。

第三章，结合A钢贸企业SWOT分析模型，对A钢贸企业的战略实施进行了选择，并制定了战略实施方案：在继续扩大钢铁贸易规模的同时，发展钢铁物流园区，并拓展电子商务。最后，根据战略实施方案制定了业务发展、供应商发展、客户关系管理、品牌、人力资源等一系列业务战略措施。

第四章，通过本文的研究，得出精准的业务战略有利于企业的快速发展，战略管理是战略实施成功的关键，企业的竞争归根到底是人才竞争，企业文化是企业生存与发展的灵魂等结论与启示。

通过本文的研究，促使A钢贸企业对业务战略进行了选择，并制定了一系列具体的实施方案，为A钢贸企业的后续经营提供了思考与建议。

关键词：钢铁流通；战略选择；物流园区

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Since 2010, the market supply structure and the environment of China steel market have been changed substantially. Facing these changes, major steel mills have adjusted their operation model in succession, such as shortening supply link, narrowing the living space of the steel trade enterprise. Located in the middle part of the industry chain, the steel trade enterprises face the problem of “Sales volume increased but profit declined constantly— from huge profit to low profit, and even negative profit”. In this case, in addition to the traditional way of “buying from steel mills, accumulating and warehousing, or buying from spot market then seeking for downstream client”, the steel trade enterprises have already found out the new way for survival and development.

The steel trade enterprise (hereinafter called A enterprise) referred in the thesis has decades of professional experience in steel circulation industry. In the background mentioned above, in recent years, A enterprise is now transforming from simple trader to a service-oriented circulation enterprise of modern supply chain. From strategic level, this article probes into the problem about transition direction and measures of A enterprise.

The article consists of four chapters. The content for each chapters is as follows:

Chapter one is the preface. It contains the background of the article, the questions researched, related theory and layout of the follow-up chapters.

In chapter two, the author analyses the strategic environment of A enterprise. First, it analyses the internal operation environment of A enterprise, reviews the development course and A enterprise operation in recent years, emphasizes on the researches of the present situation of human resource and the core capability of A enterprise. Then it analyses external environment of A enterprise, such as the present situation of international and national steel industry, export status of China steel industry, trend of national steel circulation, political and legal environment of China steel industry, etc. Finally, by using SWOT strategic analysis method, the author establishes the model of strategic option for A enterprise.

In chapter three, by combining the SWOT analysis model of A enterprise, the strategic implementation plan is selected and the scheme of strategic measure is established. The scheme is to continue to expand the scale of the steel trade, as well as to develop the steel logistics park, and expand e-commerce application. In the final part, based on the strategic implementation plan, the strategic measures of business development, supplier development, CRM, brand and human resource management are established.

Chapter four is the main conclusions and enlightenment of the research: strategic planning determines the prospects of enterprise development, the competitiveness of enterprises ultimately is the competition for talent, corporate culture is the soul of the enterprise survival and development.

The research urges A enterprise to select the business strategy, and establish series of specific implementation plan. Meanwhile the thesis provides lots of thoughtful and useful suggestion for follow-up operation of A enterprise.

Key words: Steel circulation; Strategic option; Logistics park.

目 录

第一章 前 言	1
第一节 本文研究的背景	1
第二节 问题的提出	2
第三节 相关理论综述	2
第四节 后续章节安排	6
第二章 A 钢贸企业的战略环境分析	7
第一节 A 钢贸企业的内部环境分析	7
一、发展历程回顾	7
二、2005-2010 年经营情况回顾与分析	8
三、A 钢贸企业人力资源现状分析	10
四、核心竞争力分析	11
第二节 外部环境分析	11 11 12
一、国际钢铁工业发展趋势分析	12
二、我国钢铁产业发展现状分析	13
三、我国钢铁产业出口情况分析	14
四、国内钢铁流通领域的发展趋势分析	16
五、中国钢铁产业政治法律环境影响	17 17 18
第三节 A 钢贸企业的 SWOT 分析	18
一、优势分析（S）	18
二、劣势分析（W）	18 18 19
三、机会分析（O）	18 18 19
四、威胁分析（T）	19 19 20
第三章 A 钢贸企业的战略选择和实施方案	20 20 21
第一节 A 钢贸企业的战略选择	20 20 21
第二节 A 钢贸企业的战略实施方案	21 21 22
一、继续扩大钢铁贸易规模	21 21 22
二、发展钢铁物流园区	22 22 23

三、拓展钢铁电子商务	<u>272728</u>
第三节 A 钢贸企业的业务战略措施	<u>303031</u>
一、业务发展战略措施	<u>303031</u>
二、供应商发展战略措施	<u>313132</u>
三、客户关系管理战略措施	<u>323233</u>
四、品牌发展战略措施	<u>333335</u>
五、人力资源发展战略措施	<u>343435</u>
第四章 企业战略研究的主要结论和启示.....	<u>363637</u>
一、精准的业务战略有利于企业的快速发展.....	<u>363637</u>
二、战略管理是战略实施成功的关键.....	<u>363637</u>
三、企业的竞争归根到底是人才竞争.....	<u>363637</u>
四、企业文化是企业生存与发展的灵魂.....	<u>373738</u>
参考文献	<u>383839</u>
后记	<u>39 -39-40-</u>

Contents

Chapter 1 Preface	1
Section 1 Background of the article	1
Section 2 Putting forward the question	2
Section 3 Summarization of the related theory	2
Section 4 Layout of the follow-up chapters	6

Chapter 2 Strategic environment analysis of A steel trade

enterprise.....

7

Section 1 Internal environment analysis of A steel trade enterprise	7
1. Review of the development course.....	7
2. Review and analysis of the operation for years 2005-2010.....	8
3. Analysis of present situation of human resource.....	10
4. Analysis of core capability.....	11

Section 2 External environment analysis of the enterprise.....

1. Development trend analysis of international steel industry.....	12
2. Analysis of development and present situation of national steel industry.....	134
3. Export situation analysis of China steel industry.....	145
4. Development trend analysis of national steel circulation.....	167
5. Political and legal environment effecting on China steel industry... ..	179

Section 3 SWOT analysis of A steel trade enterprise.....

189

1. Strength analysis (S)	8	9
2 . W e a k n e s s a n a l y s i s (W)	18	20
3 . O p p o r t u n i t y a n a l y s i s		

带格式的: 字体: 加粗

带格式的: 字体: 加粗

带格式的: 字体: 加粗

(O)	1820
4 . T h r e a t a n a l y s i s	
(T)	1920

Chapter 3 Strategic positioning and Implementation plan of A steel trade

enterprise.....	201
-----------------	-----

带格式的: 字体: 加粗

Section 1 Strategic option of A steel trade

enterprise.....	201
-----------------	-----

Section 2 Strategic implementation plan of A steel trade enterprise. . .

212

1. Continuing to expand the scale of the steel trade..... 212
2. Development of the steel logistics park..... 223
3. To expand the steel e-commerce..... 278

Section 3 Strategic measures of A steel trade

enterprise.....	301
1. Strategic measures of business development.....	301
2. Strategic measures of supplier development.....	312
3. Strategic measures of CRM.....	323
4. Strategic measures of brand management.....	335
5. Strategic measures of human resource management.....	345

Chapter 4 Main conclusions and enlightenment of the strategic

research of enterprise.....	367
-----------------------------	-----

带格式的: 字体: 加粗

1. Accurate business strategy is conducive to the rapid development of the enterprise 367
2. Strategic management is the key to the success of the implementation of the strategy..... 367
3. The competitiveness of the enterprises ultimately is the competition for

talent.....	367
4. Corporate culture is the soul of the enterprise survival and development.....	378
Bibliography.....	389
Postscript.....	3940

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 前 言

第一节 本文研究的背景

过去十年，中国工业化和城镇化快速发展，作为基础材料的钢铁行业与工业化和城镇化需求密切相关，也得到快速发展。钢铁产量从 2002 年的 1.82 亿吨，到 2011 年的 6.83 亿吨，十年时间中国粗钢产量增长了 275%，可谓中国钢铁行业名副其实的黄金时代。

但自 2010 年始，钢铁市场的供应格局和所处环境开始发生根本性的转变。首先钢铁市场的供需关系发生了根本变化，钢铁产能严重过剩，钢材产品由原有的稀缺资源变为过剩资源，由供不应求变为供大于求。其次钢铁市场的信息环境发生了根本变化，网络技术和信息技术的快速发展，使钢铁市场信息的传播更为迅捷，钢材价格更加透明，这种变化使钢铁贸易企业利用时间差和地域差赚取利润越来越困难。此外，钢铁市场的流通资本环境也发生了根本变化，金融资本通过钢材期货介入钢铁流通领域中，增加了钢铁贸易企业分析、判断市场走势的难度。对钢铁企业和贸易商原有的销售模式和思维模式均将带来新的挑战。

同时，全球经济形势虽然出现好转，但国际金融危机远未结束。国际市场针对中国的贸易保护愈演愈烈，不断对我国钢材出口采取反倾销、反补贴的措施。另一方面，随着越来越多的发展中国家参与国际经济分工，与中国部分产业同质性趋强，也导致贸易摩擦不断增多。因此钢铁下游产品出口带动钢材的间接出口的增长幅度也有限。

面对这些变化，各大钢厂也纷纷调整经营模式，缩短供应流程，压缩钢铁贸易企业（以下简称钢贸企业）的生存空间。而身处产业链中段的钢贸商面对“销售额不断增加、利润却一直下滑，由暴利时代步入微利时代甚至负利时代”，除了继续“从钢厂订货，备货建仓，或从市场进货，寻觅下家”这一传统的现货市场中拼杀驰骋之外，也已开始了新的征程。

第二节 问题的提出

A 钢贸企业始建于 2002 年，注册资本 1 亿元，是某上市公司下属钢铁供应链运营企业。A 钢贸企业聚焦钢铁业，立足于钢铁流通领域，通过全面提升专业化经营水平，为客户提供全方位增值服务。经过数年发展，A 钢贸企业先后在上海、天津、广州、北京、成都、青岛等钢铁集散地设立分支机构，人员从 10 多人增长至 2011 年 100 多人，钢材销售量从几万吨发展至今的 250 多万吨，营业额从几亿发展到百亿规模，税后净利润也随之快速增长并在 2010 年突破 1 亿元，经营规模居于国内钢贸流通行业前列。

批注 [u1]: 这里用公司会与母公司混淆。

但是，随着行业成熟度提高，产业结构不平衡，市场竞争格局正在发生一系列变化，钢铁流通行业竞争也日趋激烈。A 钢贸企业发展至今，发展规模及经营业绩出现瓶颈，区域内领先优势亟需建立。与此同时，A 钢贸企业内部经营环境也发生了重大变化，A 钢贸企业的经营模式、运营机制和管理体制的不足也开始制约 A 钢贸企业的发展，A 钢贸企业要想进一步发展壮大，亟需制定一系列明确的、切实可行、具有前瞻性的、可持续的企业业务发展战略，以在市场竞争中保持竞争优势，实现 A 钢贸企业长远的发展目标。

批注 [u2]: 下同，请一起修改。

第三节 相关理论综述

一、战略

“战略”这个概念最初只存在于军事领域。战争讲究谋略。谋略有大有小，大谋略叫“战略”，小谋略叫“战术”。战略与战术的区别是：战略针对全局问题，战术针对局部问题；战略针对长期问题，战术针对短期问题；战略针对基本问题，战术针对具体问题。现在“战略”一词已被人广泛地运用于经济、政治、外交、军事、文化、教育、科技、环境保护等各个领域，涉及国家、地区、部门、企业、事业、社会团体等各类组织。^[1]

二、企业战略

“战略”一词引入企业管理中只有几十年的时间，不同的学者与管理人员给战略赋予不同的含义。钱德勒(Alfred Chandler)将战略定义为“确定企业基

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库